

PARLA FULVIO MOIRANO, DIRETTORE DELL'AGENA

«È necessario modificare i comportamenti, non le regole attuali»

Contratti integrativi utilizzati dai direttori generali spesso per trovare consensi tra il personale e per questo fondi e incentivazioni dati a pioggia. E Regioni che a volte non danno in tempo utile le indicazioni per sfruttare al meglio risorse e potenzialità che il contratto nazionale lascia a quelli sul territorio. È tutto così?

Ne parliamo con Fulvio Moirano, direttore dell'Agenas, che spiega i perché della ricerca.

«Valutazione permanente, capacità, impegno, arricchimento professionale: sono le parole d'ordine che dovrebbero caratterizzare l'uso della contrattazione integrativa, mentre tutto si trasforma nella gran parte dei casi nel dare i premi per "anzianità di servizio", sottolinea Moirano. «Spesso - aggiunge - tutto ciò accade per evitare conflitti tra management e personale. Conflitto che in questo caso è sinonimo di

Il fattore umano è spesso trascurato

motivazione e crescita professionale». E sull'Ecm rilancia: «In Italia si spende troppo poco». Ma aggiunge: «Le verifiche però non sono ancora automatiche come dovrebbe accadere».

Perché un'indagine su personale e contrattazione integrativa?

La gestione del capitale umano è uno dei fattori più importanti in un'azienda sanitaria: è "azienda di servizi" e i servizi sono gestiti dalle persone. Il nostro scopo è concentrare l'attenzione su questo fattore, tenuto con-

to che è un costo annuale rilevante e c'è una bassa spesa per la sua "manutenzione", che significa formazione e mantenimento delle competenze. Il personale infatti incide fortemente come spesa, ma per tenerlo aggiornato si spende molto meno dell'1% previsto dal contratto.

Il fattore umano però non è importante solo dal punto di vista dei costi, ma anche per il potenziale che può sviluppare. Ci sono ampi spazi di miglioramento: i contratti nazionali e gli accordi integrativi regionali e aziendali hanno la possibilità di fare molto in questo senso. L'accordo nazionale prevede un forte premio alla qualità delle persone, agli sviluppi delle carriere, una differenziazione delle retribuzioni che nei fatti non è

applicata a livello aziendale.

Gli incentivi diventano una voce della busta paga in più, data a pioggia. Perché è così?

Diciamo che molto spesso è così. Ma non parliamo solo di incentivi perché in realtà nel pubblico la parte variabile dello stipendio è teoricamente molto forte. Non sono uno di quelli che pensa debba essere aumentata ancora, ma sono sostenitore della differenziazione. Quella teorica c'è già su retribuzione di posizione e di risultato per la dirigenza e su posizioni organizzative,

progressioni orizzontali e produttività per il comparto. Si dà forte enfasi a un sistema di valutazione permanente e per quel che riguarda la dirigenza si fa forte riferimento a obiettivi e risultati. Per il comparto si fa anche riferimento alla necessità di premiare nelle progressioni orizzontali la capacità, l'impegno, l'arricchimento professionale. Ma nella pratica queste parole si trasformano a volte nel dare il premio per "anzianità di servizio", che essendo un elemento oggettivo è più facile da utilizzare, anche se è l'opposto di ciò che dice il contratto.

Perché avviene?

Si dice che accada perché i contratti si fanno in ritardo. Ma questo può essere vero solo nel momento in cui ci sono retroattività. Poi si va a regime e l'accordo integrativo si può fare ed è uno strumento che se ben utilizzato può essere utile a riorganizzare l'organizzazione, motivarla verso obiettivi diversi, determinare il cambiamento. In realtà, differenziare può generare un conflitto tra management e operatori che si tende a evitare. Ma è un conflitto fisiologico nell'organizzazione del lavoro e fa bene all'azienda.

C'è bisogno di nuove regole?

Non bisogna cambiare le norme che ci sono, ma i comportamenti. Cominciando dalle Regioni. Alcune a

esempio non hanno dato obiettivi ai Dg in maniera nitida e misurabile come dovrebbe essere. O lo hanno fatto in ritardo per chiudere accordi integrativi regionali coerenti con quello nazionale e "resistere" alle spinte verso un finto egualitarismo.

I direttori generali hanno le mani legate?

No. Le direttive regionali devono essere emanate entro un certo lasso di tempo e se non sono emanate

loro possono comunque andare avanti. Molte volte non lo fanno perché azioni così generano forti dissensi che danneggiano anche la valutazione a cui loro stessi sono sottoposti. Ma chi usa questi strumenti in maniera costante ottiene risultati migliori degli altri. I casi che la ricerca riporta lo dimostrano.

Ci sono Regioni che però si sono date gli obiettivi e cercano anche di applicarli.

La Toscana, l'Emilia, la Lombardia, il Veneto. Ha cominciato anche il Piemonte. Direi che la mappa delle criticità segue quella dei Piani di rientro con un certo gradiente Nord-Sud. Ma anche tante Regioni del Nord scontano la tendenza all'egualitarismo. Quel che non va sono i "formalismi" dei meccanismi premianti. Un esempio. Nel sistema di valutazione per la progressione orizzontale del comparto, ogni passaggio comporta un

migliaio di euro l'anno di aumento e ci vorrebbe un sistema selettivo per assegnarlo. Spesso questo non è stato realizzato, altre sì, ma si è cercato con qualche operazione (ed ecco il "formalismo") di avere un numero di progressioni uguale a quello dei dipendenti perché tutti avessero la progressione economica. Non darla a tutti invece, stimola secondo me anche la competitività.

A cosa è dovuto il gradiente Nord-Sud?

Tra Nord e Sud esistono anche fondi storici ante 833 e Dpr 761 a fare la differenza. Erano le cosiddette "compartecipazioni", molto più ricche al Nord e molto meno al Sud. E questi fondi sono stati un po' storicizzati e ancora pesano a livello locale.

E il loro utilizzo?

La divisione di questi importi dovrebbe avvenire in accordo con i sindacati in base a criteri premianti generali e reali, mentre a volte si ripartiscono pro capite in base al numero di divisioni di cui è composta una struttura e, di più, anche all'interno di queste, trasformando il variabile in tabellare.

Che ruolo assume l'Agenas nella valutazione?

Vorremmo, in accordo con le Regioni e con il ministero, organizzare un sistema di valutazione delle performance delle strutture. Vorremmo realizzare una valutazione per struttura e processi, come accade già

nel Nord Europa. Abbiamo già impostato il discorso e vorremmo confrontarci presto con le Regioni e col ministero e insieme organizzare il tutto. Sia con rilevazioni sul campo sia con analisi del gradimento dell'utenza.

Accanto alla valutazione c'è l'altro tema forte per il personale: l'Ecm.

Entro fine anno tutta questa funzione passerà all'Agenas. Vorremmo spingere molto sulla formazione a distanza, ma anche sulla valorizzazione di esperienze sul campo in Italia e all'estero valorizzando non solo la

presenza all'evento, ma anche presso altre strutture qualificate, in modo che si possa spingere il personale al miglioramento dell'apprendimento teorico, ma anche di quello pratico.

Sembra un business.

Il personale costa molto e anche la sua manutenzione può costare molto. Secondo me sulla formazione in

Italia si spende ancora poco. Ma il problema è se si spende sempre bene e questo lo approfondiremo anche con le Regioni.

Chi controlla che il personale abbia raggiunto i crediti?

Per i medici a esempio la Federazione degli Ordini ha attivato un sistema che immette in automatico frequenze e crediti. Il problema è che si sa chi ha fatto cosa, ma ancora non in automatico e in tempo utile per intervenire... (Red. San.)

Rilancio dell'Ecm, con più controlli